

## APPRENDRE DU TÉLÉTRAVAIL CONTRAINT DURANT LA CRISE SANITAIRE

Par Isabelle HANSEZ

*Cette contribution livre un regard sur le bien-être des travailleurs en situation de télétravail contraint, caractérisée par l'obligation imposée par les autorités dans le cadre de la crise sanitaire de mettre en œuvre le télétravail à domicile pour tous les travailleurs dont la fonction peut être exercée à distance. L'analyse des indicateurs de bien-être des travailleurs ainsi que des situations problématiques et motivantes liées à cette situation inédite permettra d'évoquer les points d'attention à observer si on souhaite « capitaliser » sur l'expérience Covid pour étendre la pratique du télétravail.*

Suite à la crise sanitaire COVID-19, en quelques semaines, le mode de vie des Belges a basculé et leur travail n'a pas été épargné. Sur fond d'une profonde insécurité à la fois sanitaire et économique face à l'avenir, certains travailleurs se sont vus obligés de stopper leur activité ou de la maintenir à des conditions strictes tandis que d'autres ont dû la déplacer chez eux, devenant un télétravailleur contraint. Selon les chiffres de Statbel (2020), 'au deuxième trimestre 2020, 35,9 % des personnes occupées travaillaient parfois, régulièrement ou toujours à domicile, ce qui représente une hausse de 40 % par rapport au même trimestre 2019', données par ailleurs cohérentes avec celles d'Eurostat citées plus haut par L. Taskin. Le confinement aura ainsi provoqué une augmentation du télétravail que l'on peut qualifier de considérable.

Selon Taskin (2006, p.3), le télétravail désigne traditionnellement « l'exécution d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à distance (c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation) et au moyen des TIC ». Dans la situation actuelle de crise sanitaire, le télétravail revêt une dimension supplémentaire en ce sens qu'il est imposé dans une formule 'à domicile' par les autorités du pays. Le télétravail contraint se caractérise ainsi par l'obligation imposée par notre gouvernement fédéral, en cas de circonstances exceptionnelles, et notamment en cette période de crise sanitaire, de mettre en œuvre le télétravail à domicile pour tous les travailleurs dont la fonction peut être exercée à distance. Bien souvent, ce télétravail contraint s'est organisé dans l'urgence, de manière peu concertée et selon des conditions ergonomiques et organisationnelles peu optimales, ce qui a pu impacter globalement le bien-être des travailleurs (Reportage Envies de changer, 2020). Lors du premier confinement, les travailleurs n'avaient par ailleurs pas tous la même expérience du télétravail et pour un certain nombre d'entre eux, ce télétravail contraint représentait leur première expérience en la matière. En effet, selon les chiffres de Statbel (2020), 41,1% des télétravailleurs au deuxième trimestre 2020 ont indiqué le faire pour la première fois à cause de la crise du coronavirus, pour 44,2% la crise a entraîné une augmentation du télétravail, bien qu'il fût déjà d'application avant, et pour 14,7% la crise n'a pas changé la fréquence de leur télétravail.

Cette contribution vise tout d'abord à pointer dans la littérature l'impact du télétravail sur le vécu et les attitudes des travailleurs, ensuite de vérifier si le caractère contraint du télétravail lié à la crise sanitaire amène des résultats convergents par rapport à cette littérature ou si, au contraire, des particularités peuvent être pointées concernant le télétravail contraint. Enfin, la discussion permettra de soulever les points de vigilance auxquels il serait important de prêter une attention particulière si on souhaite étendre la pratique du télétravail après la crise sanitaire.

### 1. Impact du télétravail sur le vécu, les attitudes et les comportements des travailleurs

La littérature sur le télétravail du point de vue de la subjectivité des travailleurs met en évidence des effets à la fois positifs et négatifs entre télétravail et vécu des travailleurs concernant leurs perceptions sur leurs conditions de travail et leur ressenti en termes de bien-être au travail (engagement au travail, motivation, stress, burnout, santé perçue, conflit travail-famille, satisfaction ou implication au travail). La littérature du point de vue des organisations complète le tableau en traitant des effets du télétravail en termes de performance au travail ou de productivité, d'absentéisme ou de turnover. Illustrons ces deux points de vue complémentaires avec les conclusions de quelques études empiriques.

Du côté des aspects positifs liés au télétravail, Mello (2007) indique que les télétravailleurs ont l'impression de mieux contrôler leur équilibre vie privée-vie professionnelle. Hilbrecht *et al.* (2008) s'accordent avec lui pour dire que l'acquisition d'une plus grande flexibilité horaire aurait pour conséquence une meilleure coordination vie privée-vie professionnelle. Dans leur étude, Hunton et Norman (2010) mettent en évidence une corrélation positive entre l'engagement envers l'organisation et le choix qu'ont les employés de travailler à différents endroits voulus (à domicile, dans un bureau satellite, en ville ou dans leur entreprise). Les notions de choix et de flexibilité semblent donc être primordiales pour profiter pleinement des bénéfices du télétravail (Allen *et al.*, 2015). Selon Tissandier et Mariani-Rousset (2019), le fait d'accorder le télétravail aux employés serait pour eux une marque de confiance de la part de l'entreprise, augmentant ainsi leur satisfaction au travail. Du côté des managers, Gajendran et Harrison (2007) indiquent une relation positive entre la qualité de la relation avec le supérieur et la fréquence du télétravail. Selon Mello (2007), le télétravail serait également lié à une baisse de l'absentéisme et du turnover. Tissandier et Mariani-Rousset (2019) pointent également un effet positif du télétravail sur la productivité. En effet, l'absence de distractions et le calme dans la maison influencent directement les mesures de performance des télétravailleurs, tout en améliorant leur bien-être (par exemple, Malakoff Médéric Humanis, 2019; Tissandier et Mariani-Rousset, 2019).

Parmi les impacts négatifs, l'isolement est un des effets négatifs du télétravail les plus étudiés. Alors que les relations interpersonnelles sont un élément primordial de la vie organisationnelle, travailler à distance et limiter les contacts en face à face auraient pour conséquence d'altérer ces relations (Allen *et al.*, 2015). La proximité sociale étant limitée, le télétravail pourrait ainsi avoir des grandes incidences sur l'isolement social et professionnel, la communication, l'esprit d'équipe, les relations avec les collègues et supérieurs et le partage de connaissances (par exemple, Allen *et al.*, 2015 ; Mello, 2007 ; van der Meulen *et al.*, 2019). Cela pourrait entraîner des difficultés à réaliser certaines tâches nécessitant plus d'échange et communication en face à face (Tissandier et Mariani-Rousset, 2019). Un autre thème abordé par Mello (2007) concerne les opportunités de carrière des télétravailleurs. En raison de leur éloignement physique, certains travailleurs se sentent parfois lésés face à leurs collègues de bureau au niveau des possibilités de promotions. Ensuite, Mello (2007) souligne également un certain stress qui pourrait émerger chez le télétravailleur qui ressentirait un manque d'identification à son entreprise et un sentiment d'isolement. Selon Tissandier et Mariani-Rousset (2019), certains télétravailleurs ont le sentiment de devoir prouver leur travail et de devoir se justifier davantage auprès de leurs collègues. Certaines études pointent également la difficulté pour les managers d'évaluer à distance la performance des employés (e.g., Bailey et Kurland, 2002 ; Crandall et Gao, 2005), même si aujourd'hui des outils informatiques sont bien souvent à disposition des managers pour évaluer les contributions individuelles. De plus, la difficulté de travailler en présence de jeunes enfants (Harris, 2003), la difficulté de télétravailler lorsque le partenaire ne travaille pas ou télétravaille également (Harris, 2003), la difficulté du partenaire à comprendre et respecter les frontières travail-famille (Allen *et al.*, 2015) et l'hyperdisponibilité attendue de la part de l'employé par son employeur (Mello, 2007; Dumas et Ruiller, 2014) constituent des freins à la conciliation vie privée-vie professionnelle chez le télétravailleur.

On constatera qu'assez étonnamment, certaines dimensions sont à la fois discutées en termes d'impact positif et négatif, mettant en évidence l'importance de la variabilité interindividuelle dans le vécu du télétravail. Le vécu du télétravail dépend en effet à la fois de caractéristiques individuelles (par exemple, la situation familiale, le type d'emploi, la personnalité) et situationnelles (par exemple, la qualité du climat social, la relation avec le supérieur, le confort ergonomique).

La partie qui suit a comme objectif de présenter les résultats d'une étude belge réalisée auprès de travailleurs contraints au télétravail à leur domicile lors du premier confinement suite à la crise sanitaire. Cette étude, visant à analyser le bien-être des travailleurs ainsi que les situations problématiques et motivantes liées à cette situation inédite en Belgique, pourra être discutée en regard de la littérature sur le télétravail présentée ici, en pointant les similarités mais aussi les spécificités entre une situation traditionnelle et contrainte de télétravail.

## 2. Une étude en Belgique lors du premier confinement lié à la crise sanitaire

Afin de mieux comprendre l'impact des conditions de travail liées au télétravail contraint sur leur bien-être et leur performance perçue, nous avons proposé une enquête en ligne durant le mois d'avril 2020, sur base volontaire via les réseaux sociaux, aux employés belges pour lesquels le télétravail depuis leur domicile était devenu subitement une obligation professionnelle suite à un arrêté ministériel au niveau fédéral en date du 23 mars 2020. Il est à noter que notre enquête n'avait pas pour ambition d'obtenir un échantillon représentatif de cette population d'employés. Nous avons utilisé les répondants disponibles et aisément et interrogeables lors de cette période de crise sanitaire.

Concrètement, le questionnaire diffusé était composé de plusieurs parties. Le premier volet incluait des questions visant à recueillir des informations socio-professionnelles (i.e., statut d'emploi, état civil, nombre d'enfants en confinement à la maison, etc.) et des informations sur la situation de télétravail contraint de la personne (i.e., bureau isolé, revenu, type d'habitation, etc.). Le second volet reprenait des échelles existantes et validées afin d'évaluer notamment le bien-être au travail via un questionnaire sur le stress et l'engagement (Positive and Negative Occupational State Inventory subscale – PNOSI, Barbier, Monseur, Bertrand et Hansez, 2012) et la performance auto-rapportée au travail (la performance à la tâche, Williams et Anderson, 1991). Le troisième volet comprenait des questions ouvertes portant sur les situations problématiques/stressantes et motivantes liées à la situation de télétravail contraint. Pour cette partie, les répondants devaient décrire maximum 3 situations de chaque type. Pour ces questions ouvertes, l'analyse des données s'est faite par analyse du contenu et a permis de générer une catégorisation des situations problèmes et situations motivantes.

L'échantillon se compose de 493 travailleurs qui ont répondu volontairement à l'invitation à participer à l'enquête sur les réseaux sociaux<sup>1</sup>. En ce qui concerne le télétravail, en temps normal, 238 personnes (48,3%) indiquent avoir déjà la possibilité de télétravailler depuis leur domicile, ce qui confirme la tendance indiquée par Eurostat (2018) que la pratique du télétravail ne cesse de croître au sein des organisations. Parmi eux, 120 (50,4%) télétravaillent 1 jour par semaine, 45 (18,9%) le font 2 jours/semaine, 10 (4,2%) 3 jours/semaine, 10 (4,2%) 4 jours/semaine, 29 (12,2%) 5 jours/semaine, 1 (0,4%) 6 jours/semaine et 10 (4,2%) les sept jours de la semaine en temps normal. Si on considère les variables sociodémographiques disponibles, on peut décrire notre échantillon de la manière suivante. La moyenne d'âge de notre échantillon est de 41 ans. La majorité des répondants vivent dans une maison avec jardin (76,7%), avec un/une conjoint(e) (73,4%), et ont un enfant ou plus (66,6%) (et parmi ceux-ci, 21% ont leur plus jeune enfant qui a moins de 6 ans). Enfin, 57,2% des répondants rapportent avoir un bureau ou une pièce isolée dans leur maison pour télétravailler. Il est important, avant de décrire les résultats, d'être attentif aux caractéristiques de notre échantillon qui ont pu colorer les résultats obtenus. En effet, nos participants étaient plutôt dans de bonnes conditions pour effectuer leur télétravail. Beaucoup habitaient une maison avec jardin, disposaient d'une pièce isolée pour télé-travailler, ont gardé les mêmes revenus ou ont eu des revenus supérieurs depuis le confinement, et très peu avaient des enfants en très bas âge. Au niveau professionnel, la majorité des répondants (59,2%) travaillent dans une entreprise comptant plus de 250 personnes, ce qui correspond à une sur-représentation si on se réfère à l'enquête Eurofound 2016 (où pour l'échantillon belge, on a 20% de répondants dans des entreprises de plus de 250 travailleurs). La majorité des répondants sont employés ou fonctionnaires (respectivement 58,8% et 24,7%) et sous contrat CDI ou statutaire (respectivement 59,2% et 27,8%). En terme de secteur d'activité, plus de 50% déclarent être dans le secteur de l'administration, l'enseignement ou le secteur public. La plupart (70,6%) ne sont pas responsables d'équipe. On peut donc conclure que les répondants sont une sélection particulière, professionnellement plus avantagée, de la population de télétravailleurs en Belgique. Les résultats qui suivent sont donc potentiellement sous-estimés au niveau des effets négatifs et surestimés au niveau des effets positifs du télétravail.

---

<sup>1</sup> Nous ne disposons malheureusement pas des données relatives au genre pour cette enquête à cause d'un problème de formatage informatique de l'enquête en ligne.

Les résultats ont permis de mettre en évidence un *bien-être au travail relativement préservé* (légèrement plus de répondants ayant un niveau de stress élevé mais aussi légèrement plus de répondants ayant un niveau de stimulation positive élevée au travail par rapport aux normes calculées sur la population belge en général hors crise sanitaire) et un *maintien perçu de la performance*. Globalement, les répondants estiment accomplir efficacement les tâches qui leur sont assignées, et d'autres non attendues, assumer les responsabilités liées à leur fonction et atteindre les conditions de performance formellement requises pour leur poste.

Ensuite, les participants de l'enquête ont fourni un total de 1.392 situations problématiques (stressantes). Le tableau 1 présente les 10 situations problématiques les plus citées, par ordre d'importance en termes de citations. On peut par ailleurs résumer les situations problématiques vécues par les télétravailleurs contraints en 3 catégories. La première concerne *la conciliation vie privée-vie professionnelle*, rendue problématique en raison de la crise sanitaire, avec des enfants, conjoints présents à la maison pendant les temps de travail. La seconde catégorie concerne *la gestion d'équipe*, à travers des problématiques liées aux attentes des membres de l'équipe par rapport aux consignes et directives, la disponibilité du supérieur hiérarchique, les problèmes liés à la communication et à la manière d'éviter l'isolement social des collaborateurs, la gestion des tâches qui sont impossibles à distance, la gestion des horaires et des temps de déconnexion psychologique. Enfin, la troisième catégorie fait référence à *l'ergonomie*, à travers des problématiques liées à l'espace de travail, l'équipement informatique ou les outils/documents nécessaires à avoir à disposition pour exercer son travail.

Tableau 1. Top 10 des situations problématiques les plus citées

Catégories	Sous-catégories	N citations	%*
Conciliation vie privée-professionnelle	Difficulté à occuper/s'organiser avec les enfants	140	10,06
Ergonomie/Environnement physique	Manque d'outil/documents	124	8,91
Organisation du travail	Gestion d'équipe / Inefficacité de la communication	123	8,84
Conciliation vie privée-professionnelle	Pas de coupure/Horaire	104	7,47
Relations au travail	Isolement social avec les collègues	93	6,68
Contenu du travail	Tâches impossibles à distance	82	5,89
Ergonomie/Environnement physique	Problèmes informatiques	55	3,95
Ergonomie/Environnement physique	Pas d'espace dédié/isolé	50	3,59
Situation liée au COVID-19	Isolement social	47	3,38
Organisation du travail	Attente de directives/informations ou indisponibilité de la ligne hiérarchique	45	3,23

\* Le pourcentage est calculé sur base du nombre de citations totales (1392 situations problématiques).

En ce qui concerne les situations motivantes, 1.416 situations ont été recueillies. Le tableau 2 présente les 10 situations motivantes les plus citées, par ordre d'importance en termes de citations. En résumé, deux aspects ressortent des analyses : les aspects liés à la *qualité de vie du télétravail* (confort, tranquillité, cadre agréable, absence de trajets, gain de temps, plus de moments en famille) et ceux liés au travail (*plus grande autonomie, flexibilité au niveau des horaires, travailler en profondeur sur les dossiers, prise de recul, entraide entre collègues, amélioration de l'efficacité*).

Tableau 2. Top 10 des situations motivantes les plus citées

Catégories	Sous-catégories	N citations	%*
Organisation du travail	Autonomie/flexibilité dans la gestion de son travail/horaire	198	13,98
Conciliation vie privée/professionnelle	Plus de moments en famille/Gestion des enfants plus facile/ moins de conflits	137	9,68

Environnement physique de travail	Être chez soi (confort, tranquillité, cadre agréable)	122	8,62
Situation liée au COVID-19	Gain de temps lié à l'absence de trajets	109	7,7
Opportunité de revoir son mode de vie	Plus de temps de sommeil/bien-être/motivation/moins de fatigue/stress	109	7,7
Environnement physique de travail	Meilleure concentration/moins d'interruptions/distractions/ Calme	105	7,42
Situation liée au COVID-19	Absence de trajets, moins de stress lié au trafic, embouteillages et dangers de la route	80	5,65
Contenu du travail	Travailler sur des dossiers/projets en arrêt /rattraper son retard / recul	54	3,81
Contenu du travail	Maintien/Amélioration de l'efficacité	44	3,11
Relations au travail	Entraide/solidarité/soutien des collègues	39	2,75

\* Le pourcentage est calculé sur base du nombre de citations totales (1416 situations motivantes).

### 3. Discussion et perspectives

Tout en gardant à l'esprit que notre enquête n'est pas représentative de la population de télétravailleurs contraints mais reflète les perceptions de près de 500 travailleurs qui ont volontairement souhaité s'exprimer suite à notre appel sur les réseaux sociaux, cette enquête permet néanmoins de formuler quelques points d'attention, de vigilance pour apprendre du télétravail contraint et mettre en œuvre les conditions idéales de l'après COVID-19. Les enjeux de cette étude ne sont donc pas négligeables. En effet, l'analyse des données récoltées fournit des informations-clés, tant pour les travailleurs que pour leurs employeurs et managers : les premiers pouvant être conscientisés sur ce qui leur permet ou les empêche de télétravailler de façon optimale ; les seconds pouvant être outillés pour mettre en place des supervisions et des ressources pour aider les télétravailleurs dans la gestion et la réalisation de leur télétravail en s'appuyant sur leurs besoins réels.

Comme Carillo et al. (2020), nous estimons que certaines thématiques citées par nos répondants dans l'enquête ne sont pas spécifiques à la crise et se retrouvent également au sein du télétravail en temps normal. Dans notre enquête, un exemple pourrait être l'ergonomie en termes d'aménagement de l'espace de travail et des outils mis à disposition. Il est important de repenser les espaces de travail pour télétravailler, revoir l'équipement informatique disponible pour les travailleurs (connexion internet, outils mis à disposition, etc.). Il y a une vraie réflexion à avoir au sein des entreprises sur les ressources à donner aux travailleurs à domicile, sur l'ergonomie et l'aménagement de l'espace de travail. Cette réflexion concernant les critères de faisabilité et recommandations pour implanter le télétravail n'est effectivement pas nouvelle (voir, par exemple, Walrave, 2010). Ceci dit, dans le cas précis de la crise sanitaire, le caractère précipité du passage au télétravail a probablement négligé certains conseils en termes de conception de poste de travail et d'organisation du travail. L'obligation soudaine de passer au télétravail pour un certain nombre de travailleurs à temps plein soulève aujourd'hui à nouveau le débat sur le temps de travail optimal en télétravail, en particulier le besoin d'un temps de travail minimal dans l'entreprise pour les activités qui nécessitent des espaces de travail adéquats et/ou des équipements spécifiques. A l'inverse, toujours comme Carillo et al. (2020), nous estimons que certaines thématiques citées par nos répondants sont propres au télétravail induit par la crise sanitaire ; il s'agit de thématiques « engendrées » ou disons aussi « amplifiées » par la crise et qui induisent une modification de l'ajustement au télétravail. Dans notre enquête, d'après les thèmes dégagés, on peut déjà pointer d'une part les problèmes liés à la conciliation vie privée et vie professionnelle, où bien souvent la présence des enfants et/ou du conjoint participe à un vécu plus difficile du télétravail en terme d'organisation du temps de travail notamment et de la multiplicité des rôles et d'autre part, la qualité de vie (au travail), qui est rapportée plutôt dans un sens positif, en termes de situations motivantes et répondant à certaines attentes des travailleurs. La crise sanitaire a en effet permis aux travailleurs de percevoir des bénéfices

liés par exemple à l'absence de trajet et le gain de temps associé qui permet plus de moments en famille, pouvoir travailler au calme avec prise de recul sur des dossiers et le confort d'être à la maison par exemple. Ces résultats permettent de poser une réflexion sur les mutations sociologiques. Effectivement, les besoins et attentes des travailleurs en termes de conciliation vie privée-vie professionnelle mais aussi de qualité de vie (au travail) ont évolué ces dernières années. De nos jours, les travailleurs sont plus attentifs à la qualité de vie offerte par leur travail, et notamment par les possibilités de développement personnel (e.g. Hansez et Mairiaux, 2016). Il est donc important pour les entreprises de promouvoir des opportunités de carrière tenant compte à la fois des besoins de l'entreprise mais aussi de ceux des employés afin d'être attractif en tant qu'employeur mais aussi pour promouvoir une image positive.

Un autre exemple de ces thématiques « engendrées » ou « amplifiées » par la crise est celui concernant *l'organisation du travail et la gestion de l'équipe*. Dans notre enquête, les télétravailleurs contraints rapportent faire face à des problèmes d'efficacité de communication avec leur ligne hiérarchique, sont, dans cette situation inédite, en attente de consignes/directives/réponses de la part de leur(s) responsable(s). Dans cette situation de crise, ils doivent composer avec une ligne hiérarchique qui n'est pas toujours perçue comme suffisamment disponible. Ils subissent également davantage l'isolement social (collègues, clients, ...). Ils doivent réaliser des tâches difficilement conçues pour être effectuées à distance. Les problèmes d'horaire de travail, de ne pas avoir de coupure dans sa journée de travail, de ne pas pouvoir se déconnecter psychologiquement de son travail sont également abordés par les télétravailleurs contraints. A l'inverse, le télétravail contraint a été vécu de manière positive au niveau de l'organisation du travail car les répondants rapportent avoir bénéficié d'une plus grande autonomie dans le travail, une plus grande flexibilité au niveau des horaires, la possibilité de travailler en profondeur sur les dossiers, de prendre du recul et d'améliorer leur efficacité. Sur base de ces constats, un format hybride de répartition du temps de travail entre le télétravail et le travail en présentiel sur le lieu de travail semble pertinent pour l'après-crise sanitaire. Ceci devrait permettre d'équilibrer, d'une part, le temps de travail nécessaire en présentiel pour ajuster la gestion d'équipe et permettre la régulation collective dans l'équipe pour maximiser l'atteinte des objectifs et répondre aux besoins de supervision des travailleurs, et d'autre part, le temps de travail à distance en télétravail ayant pour objectif de permettre au travailleur de se concentrer sur le contenu du travail et sur la consolidation des processus mis en place. Ce temps de travail à distance nécessite cependant une optimisation des conditions de travail en termes d'espace de télétravail, d'équipement informatique et d'accès aux dossiers et documents. Ceci devrait alors permettre une meilleure conciliation vie privée-vie professionnelle et améliorer la qualité de vie des travailleurs.

Face aux résultats de notre étude, il semble important de sensibiliser les managers à l'importance de leur rôle dans la régulation collective de leur équipe. En effet, le rôle de soutien et de régulation du management est primordial dans le processus de motivation et d'implication d'une équipe, et ce d'autant plus dans un contexte de télétravail contraint. Il est donc important que les managers soient proches de leurs collaborateurs, échangent avec eux, restent en contact avec l'ensemble des membres de l'équipe, malgré le travail à distance. Il est également important que les managers utilisent l'intelligence collective des membres de leur équipe pour, par exemple, traiter différentes problématiques, fixer les objectifs et prendre des décisions dans ce nouveau contexte de travail. Ces recommandations vont dans le sens de ceux présentés par Frimousse et Peretti (2020), dans leurs regards croisés sur la manière de concilier distance et proximité pour les managers. En situation de travail à distance contraint suite à la crise sanitaire, le manager direct assure un rôle important pour contribuer au bien-être de ses collaborateurs, à la fois en ajustant sa posture d'un rôle de contrôle et de commandement vers un rôle d'accompagnement et de soutien et en restant à l'écoute de ses collaborateurs pouvoir évaluer en première ligne l'état de santé, de bien-être et de motivation de son équipe.

## Références

Allen, T., Golden, T., & Shockley, K. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), pp. 40-68. DOI:10.1177/1529100615593273

Bailey, D., & Kurland, N. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400. DOI:10.1002/job.144

Barbier, M., Monseur, C., Bertrand, F., & Hansez, I. (2012). Measuring positive and negative occupational states at work: A structural and differential item functioning analysis. *Psychologica Belgica*, 52(1), 3-17. DOI: 10.5334/pb-52-1-3

Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2020). Adjusting to epidemic-induced telework : Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69-88. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>

Crandall, W., & Gao, L. (2005). An update on telecommuting: review and prospects for semerging issues. *SAM advanced management journal*, 70(3), 30-37.

Dumas, M., & Ruiller, C. (2014). Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle. *Management & avenir*, 74(8), 71-95. DOI: 10.3917/mav.074.0071

Eurostat (2018). Working from home in the EU. En ligne sur le site de Eurostat <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180620-1>

Frimousse, S., & Peretti, J.M. (2020). Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial. *Questions de management*, 30, 107-150.

Gajendran, R., & Harrison, D. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524-1541. DOI:10.1037/0021-9010.92.6.1524

Hansez, I., & Mairiaux, P. (2016). *Conditions de travail et effets sur la santé des travailleurs : focus sur la prévention primaire*. In M., Lamberts, L., Szeker, S., Vandekerckhove, G., Van Gyes, G., Van Hootegem, Y., Vereycken, I., Hansez, P., Mairiaux, H., De Witte, K., Bosmans, K., Van Aerden, C., Vanroelen, G., Valenduc, & P., Vendramin, Jobkwaliteit in België in 2015 : Analyse aan de hand van de European Working Conditions Survey EWCS 2015 (Eurofound) (pp. 179-206). LEUVEN, Belgium: HIVA KU LEUVEN.

Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship. *Personnel Review*, 32(4), 422-437. DOI:10.1108/00483480310477515

Hilbrecht, M., Shaws, S. M., Johnson, L. C., & Andrey, J. (2008). 'I'm home for the kids': contradictory implications for work-life balance of teleworking mothers. *Gender, Work & Organization*, 15(5), 454-476. DOI: 10.1111/j.1468-0432.2008.00413.x

Hunton, J., & Norman, C. (2010). The impact of alternative telework arrangements on organizational commitment: Insights from a longitudinal field experiment. *Journal of Information Systems*, 24(1), 67-90. DOI: 10.2308/jis.2010.24.1.67

Malakoff médéric humanis. (2019). Télétravail: regards croisés salariés & dirigeants. Récupéré sur <https://zevillage.net/wp-content/uploads/2019/02/Etude-Teletravail-Malakoff-Mederic-comptoir-Nelle-entreprise-2019.pdf>

Mello, J. (2007). Managing telework programs effectively. *Employee responsibilities and rights journal*, 19(4), 247-261. DOI: 10.1007/s10672-007-9051-1

Pralong, J. (2020). Quelles compétences pour être un télétravailleur performant ? *HR Insights*, 3.

Reportage Envies de changer. (2020). Accompagner le télétravail contraint. *Envies de changer*, 3, 32-35.

Statbel. (2020, Septembre 30). Emploi et chômage. *LFS-indicateurs trimestriels corona*. Récupéré sur Statbel: <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage#news>

Taskin, L. (2006). Le télétravail en manque de régulations. *Regards économiques*, 37.

Tissandier, P., & Mariani-Rousset, S. (2019). Les bénéfices du télétravail. *Revue francophone sur la santé et les territoires*. Récupéré sur <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02372764>

Van der Meulen, N., van Baalen, P., van Heck, E., & Mülder, S. (2019). No teleworker is an island: The impact of temporal and spatial separation along with media use on knowledge sharing networks. *Journal of information technology*, 34(3), 243-262. DOI:10.1177/026896218816531

Walrave, M. (2010). Comment introduire le télétravail ? *Gestion*, 35 (1), 76-87.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 17, 601-617. DOI: 10.1177/014920639101700305